

非営利組織における価値創造過程

—大学の戦略経営へ向けて—

徳 永 善 昭

Value Creation Process of Non-profit Organization :
Toward the Introduction of Strategic Management into Universities

TOKUNAGA, Yoshiaki

Abstract

The surrounding environments of non-profit organization as universities are severe to change management system. Traditionally budget system is used in universities for controlling of each operation. University management today expects to take a leading position in an academic world over global competition while the competition becomes hyper-competition. This paper focuses on strategic planning and strategic management of higher educational institutions. It is important to make clear what is necessary to development of university management. A new trend of university management shows us that strategic planning is used for systematizing the resources in organization. It is time to renovate the management system of university from budgeting system to strategic management system.

Key Words

value creation, non-profit organization, strategic planning, strategic management, strategy map

キーワード

価値創造, 非営利組織, 戦略計画, 戦略経営, 戦略マップ

目 次

- | | |
|-----------------|-----------------------|
| I 序—問題意識 | IV 戦略計画と戦略マップ—リーズ大学の例 |
| II 非営利組織の戦略 | V 結び |
| III 高等教育機関の戦略計画 | |

I 序—問題意識

企業戦略論の生成から約半世紀が経過しており、応用分野も拡大してきている。業績の差異をもたらすものが何かという問いかけは、学校・病院・行政・研究機関などの非営利組織においても同様であり、よりよい成果を求め、稀少な資源を使用し、有効的・能率的に活動する行動として共通するものがある。組織の将来構図を全体的に描き、内外環境の分析から重点目的を決定し、具体化した目標をつくり、長期と短期のバランスから、実行結果を精査し次期につなげるという経営である。

非営利組織としての高等教育機関（大学）を取り囲む環境も、従来以上に厳しくなり、使命やヴィジョンを実現し、社会的な評価を高めていくには、戦略を生かす経営—戦略経営—の余地が拡大している。2000年代になり、これまで以上に、競争の時間軸と空間軸の捉え方が変わり、加えてスピード対応に迫られてくると、従来の組織経営では、高等教育機関のポジションの維持も困難となるからである。組織のシステムや組織資源を含め、新たな視点で経営を行なう必要性は増してきている。そこには伝統的な予算の編成・実行・評価という管理サイクルとは異なるものがある。近年、非営利組織での中期計画あるいは戦略計画が、日本の大学経営にも影響を及ぼしている状況を深慮する必要性があろう。

組織にとって環境の変化は、今後もあり続けるが、どのように対応するかは対応時点での特徴が現われる。環境の変化が緩やかであり、変化しても一定範囲の変化率であれば、業務的に計画期間は長くなる。しかし、1997年のアジア経済危機、2008年9月のリーマンショックなど経済基盤が変動し、非営利組織（大学）がグローバル志向を強めるときには、意識改革から始まり、これまでの計画対応を見直し、新たなシステムが導入されてくる。戦略目標の検討からより効果的な経営システムの構築へと向かうからである。

本論は、非営利組織（大学）における戦略の実行過程へ焦点をよせている。高等教育機関としての大学における戦略経営システムの導入と、大学運営をグローバルな視点から捉えることを意図している。戦略経営は、大きく分けて戦略の策定過程と戦略の組織的実行過程とに分けることができる。戦略が策定されても効果に疑問符がつけられ、詳細な戦略が組織的に時間をかけて策定されても、実行面が伴わなかったりする。戦略の策定では、個々人の業務に戦略を結びつけ、組織にある資産を生かしていくことが必要になってきている。

非営利組織としての大学が戦略経営の導入へ向かう時、いかなる要素で戦略を構成し、実効性を上げるかは、重要な課題を提供する。これまでの対応から戦略の視点を設けた組織運営へシフトしていく欧米の大学の例を一部含めながら探究する。そこには、大学が現状をどのように捉え、競争条件が変化するとき、いかなるポジションを目指すのか、という新たな問題が投げかけられている。

II 非営利組織の戦略

一般的に、企業の目的を実現する組織過程では、経営の方法として経営計画が使用されてきた。短期計画（予算）や長期計画そして中期計画（戦略計画）が発展してきたことが知られている。非営利組織でも、達成すべき目的を明らかにして、実現を図る組織メカニズムに予算システムがある。組織目的を実現するには、今日の環境条件を反映させながら非営利組織としての経営を遂行していくことが必要である。

戦略に関する調査では、戦略の実行と実行からの卓越性に関心が高いことである。戦略計画を策定したとしても、目標の実現は困難であることが指摘されている（キャプラン・ノートン, 2009）。理由として、(1) 多くの企業が戦略の実行を支援する公式のシステムをもっていないこと、(2) 戦略と予算との連動がなされていないこと、(3) 従業員の日々の業務と戦略が結びついていないことである¹⁾。これまでも長期計画のシステムをもつ企業の業績と、もたない企業の業績とを比較し、計画システムと企業業績との相関が調査研究されたように、戦略を実行する公式のシステムをもっている企業と、もたない企業とでの業績についての議論である。一部ではあるが、企業業績には、公式的に戦略の実行プロセスをもつ企業の方が、相対的に高い業績を上げていることがいわれてきた。

企業の戦略計画システムについては、長期計画から戦略計画への移行期に、アンゾフ（Ansoff, 1965）、エイコフ（Ackoff, 1969）、スタイナー（Steiner, 1979）などによって経営計画モデルが取り上げられたのである。戦略計画の策定には、以下が含まれていた²⁾。

- 1) 主要な外部の利害関係者の期待：（一般）社会・地域社会・顧客・供給業者。
- 2) 主要な内部の利害関係者の期待：トップマネジャー・その他のマネジャー・作業員・スタッフ。
- 3) 内外環境の評価：外部環境の機会と脅威・内部環境の強みと弱み。
- 4) データベース：これまでの業績・現在の状況・予測。

戦略計画では、以上の4つの要素を反映しながら主要戦略が策定される。主要戦略には、使命・目的・目標・方針・戦略プログラムが含まれる。戦略は、組織の使命あるいはヴィジョンを実現するという主体的、自律的な行動の発現であることが分かる。製品と市場の組み合わせや特定市場での優位の構築という部分的なものではない。部分的に成功しても、長期的・全体的にはマイナス効果が大きくなるからである。

戦略が、競争関係のうちに組織の使命やヴィジョンを実現する方法、手段とするには、戦略計画の前提ともいえる内外の環境分析、組織のもつ実現可能性が評価されていなければならない。

1) キャプラン・ノートン著 櫻井通晴・伊藤和憲（監訳）（2009）4-6 頁。

2) 徳永善昭（1995）114-117 頁。

戦略は、組織的に実行されて結果を評価する戦略経営プロセスとして機能することが重要である。戦略を計画として策定する方法としてSWOT分析がある。スタイナー(Steiner, 1979)の戦略計画では、戦略プログラムが中期プログラムとして具体化し、期間的には短期プログラムとしながら実行し、1年ごとに結果を判断・評価する。それが計画の全体システムにフィードバックして、内外利害関係者の期待へ戻り、評価され、次期に引き継がれる。これまで議論されてきた中にも、長期目標と短期目標のバランスの問題がある。長期目標を短期目標に反映させることがシステム化されることにより、統合した計画システムとなる³⁾。

戦略計画が、戦略経営へと展開したことは既に明らかにされている。近年、組織の成果を上げようとするとき、組織の有する無形・有形の資源との相互関係が注目されている。計画を実現する場合、組織資源の開発を含めて戦略の効果を高めることである。計画システムが、資源論と結びつくことにより新たな展開が可能となっている。これまでは、組織の各部門から提出されてくる案を委員会で重要度の高いものを選択して、優先度の高いものから実行するというのが一般的である。実行過程では、選択された案が、他の案との関連づけは弱く、問題が生じたときに調整されるというものである。しかし、優先された案は、案としての価値よりも、組織のヴィジョンや使命を実現することに意義があるのであり、他の案との相互関係から複合的な効果(組織全体にわたる戦略効果)が検討されなければならないものである。

戦略の効果を長期と短期の視点から資源を含めて進展させているのが、キャプラン(Kaplan)とノートン(Norton)の「戦略マップ」である。非営利組織での戦略マップの応用例として、2004年には、米国商務省経済開発局、英国国防省、カナダ王立騎馬警察、フルトン群学区、ボストンリリック・オペラ、米国糖尿病協会、セントメアリー・ダルス・クリニック・ヘルス・システム、アメリカのための教育(Teach for America)での使用例から戦略の視点、構成・実行過程、成果について明らかにしている。そこでは戦略マップが、非営利組織の使命・ヴィジョンを実現する方法や組織再生のための組織変革プログラムとして、あるいは教育のクオリティの改善のために使用されている⁴⁾。戦略マップは、マネジメント・システムとして、ステークホルダーに統一的な視点を与え、これまでよりいっそう立場を明確にする。重点目標を具体的に示し、組織的な実現へ行動を方向づけ、結果を判断するよりどころを非営利組織に与えている。

フルトン群学区の戦略マップの構成では、全国的な競争力をつけることから児童生徒の学力向上を目標として挙げる。それは、次の5つの構成から成り立っている。(1) 学力、(2) 顧客とステーク・ホルダーの関与と満足、(3) 効率性と有効性の高い指導・管理プロセス、(4) 教職員の学習と成長、(5) 財務業績、である。生徒の学力向上という目標を、他の4つの構成と相互関係から実現を図るために組み合わせたものである⁵⁾。

3) Steiner, G. A. (1979) p. 17.

4) キャプラン・ノートン著 櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一(監訳)(2005)第15章参照。

5) キャプラン・ノートン著 櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一(監訳)(2005)524-529頁。

戦略マップを使用する全体プロセスは、循環的であり、連続することである。その構成は、以下のように区分することができる⁶⁾。

1. 戦略の構想：使命・ビジョンの確認

戦略の企画、目的・目標、資源分析（人的資本、財務資本、組織資本）戦略マップの構築（戦略と組織との相互関係・個人の役割）戦略の支援組織

2. 戦略計画書（中期計画書）：バランス・スコアカード（目標と業績測定）

3. 業務計画書（1年の計画目標）：実行計画（予算編成、販売計画など）

これらの過程で戦略の構想段階（戦略計画）と戦略計画書とにフィードバック（検証）があり、戦略計画書と業務計画書との間に同じくフィードバック（検証）がある。互いに連結して全体のマネジメント・システムが構築される。組織の使命やビジョンは組織の存在、存続する基盤を示すが、ここでは具体的な指標を提示するものではない。使命やビジョンを反映した組織の卓越性へ継続的な取り組みがなされることが必要である。組織の卓越性の追求が、戦略的意図であるとする、競争力や成長力の追求と異なる組織行動を明らかにすることができるし、行動を惹き起すことができる。

Ⅲ 高等教育機関の戦略計画

米国における高等教育機関の計画と大学情報に関する2007年の本田・井田の調査研究では、米国の高等教育機関は、1980年代の初頭から戦略計画を取り入れていることを述べている⁷⁾。近年は、高等教育機関の教育・研究・財務・人的資源・社会活動などについて電子情報化が進み、21世紀に入り電子化された情報を分析・比較しながら、大学が戦略計画を策定し公開することが急速に進展している。背景には、高等教育機関が果たす社会的な役割と財政上の問題があり、ステークホルダーの関心の高さ、大学が選ぶ立場から選ばれる立場へ逆転したこと、意識改革の遅れ、ウェブ2.0における大学経営の在り方が問われていること、そして世界的な競争を挙げることができる。

ニューヨーク州立大学アルバニー校は、ニューヨーク州立大学機構の中で、研究重点大学の1校とされ、それは当校の理念に反映している。当大学の戦略計画は、学長はじめ中央管理機構が各学科との間に大学の戦略計画について取り決めを行なう（契約計画といわれる）。そこから学科長が学科内の教員と共同して計画を作成し、提出された計画を全学的にまとめるのが副総長の役目である。大学マネジメントとしては、目標管理が用いられている⁸⁾。

このような計画を策定することにより、目的・目標の明確化と重点活動による予算の編成から

6) キャプラン・ノートン著 櫻井通晴・伊藤和憲監訳（2009）44頁。

7) 本田寛輔・井田正明（2007）69頁。戦略計画の導入について賛否両論を紹介している。

8) 本田寛輔・井田正明（2007）73-76頁。

結果を出して他大学と比較されることになる。リードの研究 (2003, 62 頁) では、大学の予算編成に関して、戦略的な予算編成という表現を用いている⁹⁾。資金配分で優先度の高い戦略的な項目にまず資金を配分することである。全体の配分割合を決めた後に、戦略的に配分するという方法ではない。この場合にしても、予算の編成には、前もった戦略イニシアティブ、あるいは戦略計画の策定なければ、前年度踏襲の業務の繰り返しの組織行動となろう。

ワシントン大学 (University of Washington) も戦略計画 (strategic planning) を公開している¹⁰⁾。戦略計画は、大学として将来進むコースの推進役となることである。この計画は、ボトムアップというより、トップ・レベルの発案から組織的に下ろされて策定される。組織は何を行ない、実現すべきなのか、いかに成長を実現すべきなのか、結果を評価する枠組を含めたものである。戦略計画に含ませるのが、使命、ビジョン (長期的変革)、価値、目的、目標そして戦略である。ワシントン大学の戦略計画は、(1) 顧客の視点、(2) 財務の視点、(3) 内部プロセスの視点、(4) 学習と成長の視点、という4つの視点から成り立つ。計画の実行と評価では、スコアカードに落とし込むというものである。キャプランとノートン、スタイナーらの理論的な枠組が用いられている。これまでの計画論に資源論が関連づけられているのが理解される。

戦略計画のモデルは、以下の構成である。

1) ヴィジョン、外部環境のスクラン、SWOT 分析、戦略の策定、実行、統制。

2) 戦略計画の3つのプロセス：

- (1) 評価：現在の状況を評価する。どうして現状が生じたのか (外部スクラン、内部評価、顧客フィードバック)。
- (2) 規定：ターゲットを規定、(理想的な状態の) 目的あるいは目標。
- (3) マップ：目的・目標を達成するために、可能なルートを見出す。

日本の大学が今日の取り囲む環境条件下で、いかに、その理念、目的を実現するのかについて、大学人もその取り組みに迫られてきている。例えば、早稲田大学の今後の在り方について、事務職員の立場から検討したものがある。大学を取り囲む環境から、井原 (2008) は「社会や産業が急激に構造を変化させてきている状況の中で、大学の研究機能や、教育機能への眼差しにも変化が生じてきた。今や社会が求めるものへ具体的に対応し、結果を出していくことが大学に求められている。学生や企業といった大学にとってのステークホルダーのニーズに沿いかねる大学は、いずれ淘汰されるかもしれない。」と述べる¹¹⁾。

調査研究の経緯について公式的には、2004 年 3 月に総長からの指示を受け、「若手の管理者を

9) ウィリアム・リード著 福原賢一 (監訳) (2003) 62 頁。理事会の仕事として、組織のミッション (使命) と目的を明確にする、学長を任命する、学長を支える、学長の執行能力を評価する、理事会の運営能力を評価する、戦略的な計画を立案する、優れた運営を実現する、教育・公共サービスのプログラムを検討する、寄付の収集活動を促進する、組織の中立性を保持する、コミュニティとの交流、必要に応じて地域等にアピールする、を挙げている。(同書、27 頁。)

10) <http://depts.washington.edu/oei/strategic-planning> 2011/08/18

11) 井原徹 (2008) 126 頁。委員会の構成については 206 頁参照。

集め、職員の側からの視点で聖域を設けずに早稲田の将来全般に関して勉強（検討）し、提言せよ」（井原，205 頁）とのことであった。一カ月半後の 4 月 16 日には、理事会に諮り「競争力強化のための組織・制度・業務検討委員会」が立ち上がっている。本委員会を、理事会の下に設置し、改革案を理事会に提出するとした。当委員会の設置期間は、2004 年 4 月 16 日から同年 10 月 31 日までの半年である。山積みしている問題を半年で検討したことになる。委員会の構成については、委員長と部長級管理職二人に副委員長を委嘱し、構成員は 25 名ほどであった。委員会での検討事項は、2 つに分かれ、1 つは、「理念・方向性」と「当面の対応（課題）」とされている。このような活動から得る「大学改善のためのノウハウ」は、知的資産となりうることである。委員会での報告書は公開される。取り組みの背景には、次の要因を取り上げることができる。大学間の競争が国内から国境を越えたものとなってきたこと、国内で有力な地位を築いてきたとしても安閑としていられなくなってきたこと、国内外諸大学に対する競争力を強化することの必要性、産業界を含む社会全般からの要請に適切に対応することから、現行の組織、制度、職員業務を抜本的に見直すことがある。大学の国際競争力が管理職の立場からも検討されている。

京都大学は、2010 年 3 月に「第 2 期中期計画」（平成 22 年 4 月 1 日～平成 28 年 3 月 31 日）として、6 年間に及ぶ目標を実現するための計画を策定している¹²⁾。中期計画で謳われているのは、創立以来の自由な学風を継承しつつ、多元的な課題の解決に挑戦し、地球社会の調和ある共存に貢献するという基本理念を基に、計画により、さらに教育研究の質の向上、業務運営の改善と効率化、財務内容の改善に取り組むこととされている。

中期目標を形成するのは、Ⅰ、大学の教育研究等の質の向上に関する目標、Ⅱ、業務運営の改善及び効率化に関する目標、Ⅲ、財務内容の改善に関する目標、Ⅳ、自己点検・評価及び当該状況に係る情報の提供に関する目標、Ⅴ、その他業務運営に関する重要目標である。基本的な目標は、研究、教育、社会との関係、運営、という区分からそれぞれの目標が示されている。中期計画の目標実現に取り組むのは、学部、大学院研究科、研究所、センターである¹³⁾。

Ⅰ、大学の教育研究等の質の向上に関する目標では、1. 教育に関する目標を（学部、大学院、専門職大学院）から掲げる。目標は、（1）教育内容及び教育の成果等に関する目標、（2）教育の実施体制等に関する目標、（3）学生の支援に関する目標、（4）教育の国際化に関する目標、に分けられる。2. 研究に関する目標には、（1）研究水準及び研究成果等に関する目標、（2）研究実施体制等に関する目標、（3）研究の国際化に関する目標、がある。3. その他の目標に、（1）社会との連携や社会貢献に関する目標、（2）国際化に関する目標、（3）付属病院に関する目標、（4）産官学連携に関する目標、である。

Ⅱ、業務運営の改善及び効率化に関する目標として、1. 組織運営の改善に関する目標があり、

12) http://www.kyoto-u.ac.jp/ja/news_data/h/hl/news/7/2010/100331_1.htm 2011/08/30

13) 「国立法人京都大学の達成すべき業務運営に関する目標（中期目標）」(PDF) 1-8 頁、

www.kyoto-u.ac.jp/ja/profile/operation/medium_target/documents/h22_chuki.pdf 2011/08/30

次の諸点を挙げている。

- ・ 総長のリーダーシップによるマネジメント体制により、中長期的かつ戦略的に本学の理念と目標の実現に取り組む。
- ・ 教育研究の発展に効果的な組織体制を整備する。
- ・ 部局等の連絡、調整、協議を踏まえつつ、効果的かつ機動的な組織運営を行う。
- ・ 本学の理念や目的に照らし、教員の研究、教育や社会活動への貢献を適正に評価する。
- ・ 監事監査や内部監査等の監査結果を運営改善に反映させる。

Ⅲの財務内容の改善に関する目標では、1. 外部研究資金、寄付金その他の自己収入の増加に関する目標、2. 経費の抑制に関する目標、3. 資産の運用管理の改善に関する目標、がある。その他に、2. 事務等の効率化・合理化に関する目標がある。2010年3月には、第2期中期計画に進み、総合した中期計画をベースに大学の教育、研究、学生支援、教育の国際化など、ステークホルダーへの評価・判断情報を提供することになるが、世界的に競争するには資金の確保、人材の獲得、支援など組織の現状を公正、的確に情報開示することが不可欠になってきている。

Ⅳ 戦略計画と戦略マップ—リーズ大学の例

高等教育機関としての大学が予算管理から中期計画や戦略計画を策定し、いっそう組織目的の実現に向けて、“戦略的”に対応する時期といえる。戦略計画を公表することにより目標と結果とが歴然とし、ステークホルダー（父兄・学生・卒業生・教員・職員・社会・行政）にも、期間的な取り組みとして関心が寄せられている。非営利組織—大学—が使命、ヴィジョンを競争裡に実現しようとするとき、新たな発想を加え組織にイノベーションを惹き起こすことになる。どのようなシステムあるいはフレームワークを使用し、部分から全体最適へ移行し、現在から未来へと整合性をもたせ、資源の費消のみでなく開発を伴う行動へ導くのが問われる。非営利組織としての高等教育機関が戦略経営を導入した例として、英国のリーズ大学（University of Leeds）が知られる¹⁴⁾。リーズ大学は戦略計画を公表している。この計画は3年間という期間計画である。戦略策定には、戦略マップが応用されている。戦略計画への取り組みは、6年前の2005年から公式的に行なわれてきている。この間の経緯については、リーズ大学副学長アーサー（Arthur, 2009）による「戦略計画 2009」に述べられている¹⁵⁾。

リーズ大学は、2005年に新たな大学への戦略に取り組んだのである。大学の使命やヴィジョンから、目的の実現に向けて要素のシステム化、実行と成果の評価により次期以降に継続され、

14) リーズ大学の創設は1904年。2011年9月の総学生数は30,179人。学部生24,419人、留学生約1,745人、大学院生6,075人（内留学生約1,905人）。<http://www.leeds.jp/intro4.html> 2011/09/16より。リーズ大学は、「戦略マップ」を導入している。英国の大学で、戦略マップを成功的に用いたのは、リーズ大学が最初といわれる。

15) Arthur, M. (2009) pp. 2-3.

大学の存続と発展に寄与するものが検討されている。リーズ大学の戦略計画は、2006年の第1期（3年計画）であることから、2009年には一応の結果が出ており、導入期を振り返り、戦略計画を組織的に論じることができる状況である。しかし、策定すれば効果が上がるというものではない。戦略目標の実現度、組織的な戦略フォーカスの適切さ、戦略の結果についての判断、戦略の更新など、組織の現状から専門的に慎重な対応が必要となることである。戦略計画には、前提条件があり、内外環境の分析と明確化、組織における人々の信頼感、組織の実現能力が関わっていることである。戦略計画の策定には、戦略マップが使用されているが、大学経営に应用される機会は増してくるであろう。

戦略計画による実績の改善は、2008年に現れている。戦略計画として期間目標を明確にし、3年後には見直しが行なわれる。この期間で達成しえたこと、達成し得なかったこと、満足な水準と不満足な水準など、が明らかにされてくる。

- 1) 外部研究資金の獲得が増えたこと、最近の3年間で10%を超える伸び率。
- 2) 研究成果による社会貢献。
- 3) 国内外からの応募学生の増加。
- 4) 学生のクオリティの向上。
- 5) 卒業生のいる企業からの寄付金。
- 6) 学生の就職。
- 7) 大学スタッフへ新たな行動を引き起こしたこと。

成功の原因を分析し、見直し強化が図られる。大学としては、オリジナルな戦略の策定に取り組むことである。戦略として7つが挙げられている。

- 1) 国際大学としてのポジションを保持する。
- 2) 世界の主導的な研究に影響をもった大学とする。
- 3) 学生のもつあらゆる潜在能力を鼓舞する。
- 4) 国内およびグローバルに影響力を強める。
- 5) 持続的、有効的そして効率的な組織。
- 6) 財務の健全性。
- 7) あらゆるスタッフを掛け替えのないものとして発展させる。

これらは、リーズ大学が戦略として焦点をよせたものである。戦略は、使命・ヴィジョンを実現する総合的なものであり、要素の相互関係から成り立つシステムである。また戦略は組織能力を高める活動を伴っていることに注意が必要である。中期計画としての性質から3年後には、最初の戦略が新たなものへと見直される。根本から変えるというものではなく、戦略マップに取り組む大学関係者へ、共通の価値、対応への意思統一をつくり、組織的に普及させ、世界レベルの大学を目指す強力な方法となってくる。

戦略マップの構成：（戦略計画 2006）では以下の構成となっている。

- 1) ヴィジョン

- 2) 目的と価値
- 3) 利害関係者とパートナー
- 4) 主要テーマ
- 5) 戦略のイネーブラー (strategic enabler)

2009年の戦略計画では、目的と価値とされているのが、価値を独立した項目とする。

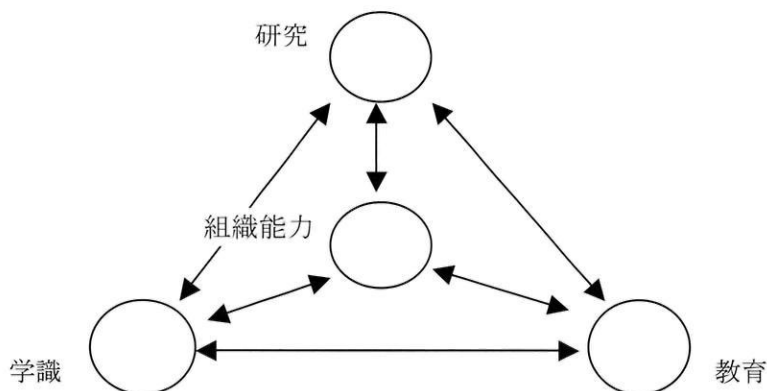
戦略マップの構成（戦略計画 2009）は、以下の構成である。

- 1) ヴィジョン
- 2) 目的 (purpose)
- 3) 利害関係者とパートナー
- 4) 主要テーマ
- 5) 戦略のイネーブラー
- 6) 価値

最初に取り組むヴィジョンは、「2015年までに、世界クラスの研究、学問と教育を統合させたわれわれの独自の能力により、世界の大学トップ50の地位を確保する」というものである¹⁶⁾。ここではヴィジョンが、望む到達レベルを具体的に示している。ヴィジョンには、在り方・在り様を探求することが含まれる。ヴィジョンの実現には、大学の有形・無形の組織資産が関わり、研究、学識 (scholarship) そして教育を統合させて、独自の価値を生み出していく組織能力である。組織の実現能力の把握が、2015年までの到達地位を明らかにしていることになる。

図表1は、リーズ大学の研究、学問、教育とこれらを価値あるものへと導く組織能力との相互関係を図示してみたものである。ヴィジョンを実現するための資源として、研究、学問、教育、そしてそれらを統合して実現していくものとして組織能力を示している。

図表1 組織能力と研究・学識・教育との関連



16) University of Leeds, (2009) Our vision, p. 1. www.leeds.ac.uk

第二の目的については、ヴィジョンを実現するために、いっそう具体的、重点的に取り組み、全学的に明らかにする。実現する目的とされるのが、高い評価を続ける研究に特化した国際大学である。そのために、(1) 知識を創造し、進め、普及させること、(2) 傑出した卒業生や研究者を育成することからグローバル社会に強い影響を与えること、である。グローバル化する社会で、当大学の位置づけは、研究に重点をおいた大学 (research-intensive university) として、新たな知識の創造と普及により社会に貢献すること、およびそれを基盤とする教育、そしてそのための研究者の育成が掲げられる。

第三のステークホルダーとパートナーでは、スタッフ (教職員)、学生、卒業生、外部のスポンサーやパートナーが、それぞれが大学へ期待しているものを明らかにする。ステークホルダーとパートナーからみると以下がある。

- 1) 知識の先端分野としての学府から卓越した研究と授業を生み出すこと。
- 2) 明日のリーダーとなる卓越した卒業生を育成すること。
- 3) 人間的な開発を支援する活発な環境づくり。
- 4) 構成メンバーやコミュニティに長期的、継続的に価値を提供する。
- 5) 活気・多様性があり、国際的コミュニティとカルチャーであることが認識される。
- 6) 期待に応え、プロフェッショナリズムとしての評価を維持する。
- 7) インパクトをもった先導的な研究を生み出すこと。

目的レベルの重点項目は指標化される。1) では、具体的にバランス・スコアカードに落とし込むことは記されていないが、先端分野の研究成果は、学外からの研究資金の獲得数、研究論文数とそのクオリティ、教材作り、国内学会の開催、国際学会の開催、研究報告、学生の満足度 (施設・授業内容) で評価される。

第四の主要テーマとしては、

- 1) 国際的に評価を得る大学としての立場を高める。
- 2) 一流の世界的な研究機関とする。
- 3) 学生を奮起させ、学生の潜在的能力を最大限に発揮させる。
- 4) 当地からグローバル・スケールで大学の存在力を増すこと。

第五の戦略のイネーブラーは、

- 1) 持続的、有効的そして能率的な組織。
- 2) 財務的耐久力。
- 3) 全てのスタッフを評価し、発展させることである。

第六の価値としては、卓越したアカデミック機関としての存在である。

このように、戦略計画が従来の計画システムないし構造モデルから進展して、大学の資源と結びついた新たな構造づけとなっている。計画内容が、かつての各部署からの提案を全体的に調整する、あるいはそこで優先する事項を選択しながら毎年繰り返す運営ではないことである。

V 結 び

本論で検討したように、高等教育機関としての大学も、従来とは異なる発想で教育研究に取り組む必要性が高まっている。社会的存在意義が厳しく問われる環境となっているといえる。変化に適応できなければ淘汰されることは必然である。それぞれの大学が、この渦中に入り込み、影響を受けているときである。1970年代から80年代、民間企業に戦略計画が導入され、戦略的な視点が経営へ影響を及ぼしたのである。しかも、その議論は、民間企業の競争環境条件に対応して、従来の計画に代わる計画として関心を引いたのである。今日では、非営利組織—大学—でも、戦略経営論が応用される時期に至っている。それは投資に対する収益を増大するという視点ではなく、組織の卓越性を追求しなければならないからである。さもないと、大学が組織の使命やヴィジョンを実現する社会的な契約を果たすことができなくなってくるからである。

日本の大学を取り囲む環境条件も、国内のみならず国際的・グローバルな教育研究環境での在り方が問われている。財政基盤の確立が18歳人口の減少や進路の多様化、大学の危機感などから入試制度の改革、セメスター制への移行、授業アンケート方式、FD制度、キャリア教育の導入、GPAでの評価など対応がなされている。しかし、本稿で検討してきたように、戦略経営というシステムの導入を図り、組織全体を使命、ヴィジョンの実現を図る統合的な運営という新たな対応が必要となることが強調される。大学の経営が変化しつつあることである。戦略経営の基本的な枠組は、ワシントン大学やリーズ大学に応用されているように既に提示されている。実際的に応用する場合、各非営利組織の目指す意図により、構成の重点や要素は異なることになる。枠組の中で要素がどのように組み立てられるのか、戦略が日々の個々人の活動に落とし込まれ、個人の能力の向上と一体となり、連続した組織行動として発現することが重要である。

今後は、大学の戦略計画にみられたように、意識的に大学の方向性や目標を社会に公開して、その達成度を同じく公表し、ステークホルダーと情報を交換しながら、組織の現状や取り組みを公式のシステムとして運営する大学が多くなる可能性がある。非営利組織として、戦略経営のシステムをいかに活用するのが問われている。戦略論は理論的な枠組と共に、実際的に適用されて組織的な成果を実現する過程があり、理論が現実的となり、その価値を高める過程に注目していくことが必要である。理論そのものが現実から形成され、現実を超える普遍性をもち、さらに異なる現実に応用されることから、応用の方法、成果を高めるといふ、この過程を繰り返すことからいっそう有効性を一定期間において増していくことになる。非営利組織が、戦略経営を導入し組織的な学習に進むところに注目する理由である。

参考文献

井原徹(2008)『私立大学の経営戦略序論—戦略的経営プランニングの展開—』日本エディタースクール出版部。

- ウィリアム・リード著 福原賢一（監訳）（2003）『財務からみた大学経営入門』東洋経済新報社。
- H. I. アンゾフ著 広田寿亮（訳）（1969）『企業戦略論』産業能率大学出版部。
- 徳永善昭（1995）『戦略経営管理論』白桃書房。
- 徳永善昭・小山良・石塚隆男（1991）『ノン・プロフィット・オーガニゼーションの環境適応行動とその課題—大学の存続・成長要件—』（平成3年東急教育研究プロジェクト報告書）。
- 本田寛輔・井田正明（2007）「高等教育機関の戦略計画と大学情報—米国ニューヨーク州の事例—」（研究ノート・資料）『大学評価・学位研究』第6号 独立行政法人大学評価・学位授与機構 69頁。
- ロバート・S・キャプラン、デビット・P・ノートン著 櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一（監訳）（2005）『戦略マップ』ランダムハウス講談社。
- ロバート・S・キャプラン、デビット・P・ノートン著 櫻井通晴・伊藤和憲（監訳）（2009）『バランススコアカードによる戦略実行のプレミアム』東洋経済新報社。
- J. R. ガードナー・R. ラクリン・H. W. A. スウィニー（編）土岐伸・中辻萬治・小野寺武夫・伊藤泰敬（訳）（1988）『戦略計画ハンドブック』ダイヤモンド社。
- Ackoff, R. L. (1969), *A Concept of Corporate Planning*, Wiley.
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill Book Company.
- Arthur, M. (2009), *Forward of Strategic Planning*, *Strategic Planning 2009*, University of Leeds.
- Donoghue, S. and Kennerley, M. (2008), *Our Journey Towards World Class Leading Transformational Strategic Change*, *Outcomes of higher education: Quality relevance and impact*, 8–10 September 2008 Paris, France. Organization for Economic Co-operation And Development.
- Gardner, J. A. Rachlin, R. and Sweeny, H. W. A. (Eds.) (1986), *Handbook of Strategic Planning*, John Wiley & Sons.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001), *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Harvard Business School Press.
- Steiner, G. A. (1979), *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, The Free Press.
- University of Leeds, (2009), *Strategic planning 2009*, University of Leeds.